

トラック事業経営の課題

河 野 専 一

はじめに

日本経済は、昭和48年秋のオイルショックを契機として低成長期に移行した。それはサービス経済化の進展であり、製品の軽薄短小化、多品種少量化への展開であり、輸送需要は量的に伸びなやむようになった。

荷主企業は、物流管理を一層強化するとともに、物流事業者に対しては、物流サービスの高度化を期待するようになった。

トラック事業は区域事業が業者数で91%を占めている。区域事業は中小企業が大部分で、固定荷主への従属性が強いことから、荷主の経営状況や季節動向に左右されやすいなど、不安定な一面をもっている。したがって、経営の安定化を図るための戦略をどのように展開してゆくかが課題になる。

本稿はトラック事業経営の課題について、山形、新潟、長野各県のトラック事業およびトラック事業協同組合に対して行ったヒアリング調査資料をもとに、とりまとめたものである。

1. 需要環境の変化とトラック事業

昭和50年代に入り、低成長経済が定着するとともに、生産構造が大きく変化し、物流サービスにも質的な変化が顕在化した。

製造業においては、消費者ニーズの多様化、個性化、高度化に対応した製品差別化、多品種少量生産をすすめ、物流も小口細分化、多頻度化がすすむようになった。荷主サイドは、運輸業者の選別化傾向を一段と強めるようになった。この結果、運輸業にとっては、荷主ニーズに対する適応力の有無が問われることになった。

新潟運輸局が行った実態調査による荷主企業の輸送サービスの評価についてみると、

流通問題研究

表 1. 現行サービスに対する荷主企業の満足度

満 足 度	項 目
80 % 以上	輸・配送の迅速さ
60%台	配送時間の正確さ 運転者の接客態度 営業時間の長さ 荷役作業の協力度 運賃支払条件
50%台	緊急の配車要請への対応 配送エリアの広さ 事故・荷傷み防止 保有車種構成
30～40%台	貨物所在問合わせ 事故処理対応 商品知識 特殊車両の保有 運賃の水準
20 % 以下	物流施設の充実度 業者自身の合理化努力 コンサルティング 流通加工

「輸送・配送の迅速性，正確性，安定性」については，比較的満足度が高い。一方，事故処理の対応，商品知識，物流施設の充実度，コンサルティング，流通加工等の業務については，低い評価結果になっている。このことは換言すれば，トラック事業の本来の業務である輸送サービスについては評価が高いが，関連業務を含む物流サービス，さらに商流サービスについては評価が低くなっている（表 1）。

荷主がトラック事業者期待しているもの，つまり期待項目とその期待度についてまとめたものが表 2 である。期待度は，製造業，卸売業，小売業の業種別に若干の差がみられるが，統計では「正確・迅速・安全な輸送」への期待度が約 84% と最も高い。つまり 10 社のうち 8 社が，これに期待している。

次いで「合理化・効率化による輸送コスト

表 2. トラック事業者への期待

単位：%

順位	業 種	製造業	卸売業	小売業	計
1	正確・迅速・安全な輸送	83.6	83.9	88.0	83.8
2	合理化・効率化によるトラック輸送コストの低減	65.4	49.5	48.0	61.4
3	ていねいな荷扱い	39.3	34.4	56.0	38.7
4	従業員教育の徹底・運転者の接客態度の向上	24.3	32.8	32.0	26.4
5	運賃値上げの自粛	19.6	22.6	28.0	20.5
6	合理的な輸送システムの開発・提供	18.5	16.1	16.0	17.9
7	割引制度の拡大	7.2	8.1	4.0	7.3
8	当社の販売促進に役立つサービスの提供	3.0	3.8	4.0	3.2
9	合理化車両（貨物に適合した車両）の開発	3.4	2.2	—	3.0
10	企業体質・業界体質の強化	2.6	3.8	4.0	2.9
11	物流関連のコンサルティング業務の提供	2.8	1.6	—	2.5

注）複数の回答のため比率の合計は 100% にならない。

の低減」が高く、約61%である。とくに製造業が他業種に比べて期待度が高い。以下「ていねいな荷扱い」が約39%と続いており、小売業の高い期待度が目立っている。

一方、第6位の「合理的な輸送システムの開発・提供」は、約18%と期待度が低い。10社のうち2社程度にとどまっているが、トラック事業者にとっては、これからの課題である。これは荷主サイドの回答に当たって、「現在、提供されていないサービスについては、期待のモチようがない」という意見があったように、回答が既存の輸送サービスに関するものに集中したとみられるからである。

同様に「当社の販売促進に役立つサービスの提供」と「物流関連のコンサルティング業務の提供」の期待度は最も低いが、これらはトラック事業にとって新規サービスであり、荷主に対して成果をあげ、評価を得ることによって、さらに期待が高まってくるものとみられる。

荷主がトラック事業者は何を期待し、どのような評価をもっているかが示された。このなかで既存ニーズに対する荷主ニーズの主要なものは、基本的な輸送サービスに関するものから、物流関連のコンサルティング業務の提供、流通加工といった付帯的なサービスに関するものまで、多様な広がりをみせている。荷主ニーズは、既存サービスの範囲にとどまらず、これから新規に提供されるサービスにまでおよぶものである、トラック事業者にとっては、荷主ニーズを掘り起こし、新たなサービスを創造することが、需要の開発につながるのである。

荷主ニーズを分類してみると、基本的ニーズが核となり、次いで付帯サービスのニーズ、需要開発型ニーズへと広がっている。

「基本的ニーズ」は、トラック輸送サービスの品質に対するニーズである。

表 3. 荷主ニーズの分類

基本的ニーズ	① 正確・迅速・安全な輸送をしてほしい ② 低コストの輸送をしてほしい ③ ていねいな荷扱いをしてほしい
付帯サービスのニーズ	① 運転者の接客態度を向上してほしい ② 集荷の時間を遅くしてほしい ③ 販売競争に勝てるサービスを提供してほしい
需要開発型ニーズ	① 物流合理化の手伝いをしてほしい ② 合理的な輸送システムを提供してほしい ③ 多頻度小口出荷への対応サービスを提供してほしい ④ 在庫管理、倉庫管理サービスを提供してほしい ⑤ 物流の全部または一部を専門業者に任せたい

資料（表1～3）：運輸省新潟運輸局「トラック運送業者の経営実態及び荷主企業におけるトラック輸送利用実態調査報告書」昭和60年3月

「付帯サービスのニーズ」は、トラック輸送サービスをより良質にするために、基本的ニーズに付加されるニーズである。

「需要開発型ニーズ」は、トラック事業者にとって新規の需要開発につながるニーズであるが、これは未だ大きく顕在化していない。物流に関連して荷主のマーケティング、あるいは代行業務などに見出されるニーズである。

トラック事業者にとって基本的ニーズと付帯サービスのニーズへの対応は、主に特定の既存荷主を対象にしたもので、「個別対応」のかたちをとる。需要開発的ニーズへの対応は、主に不特定多数の荷主を対象にしたもので、多数の共通ニーズを充足する「販売商品」となるわけである（表3）。

2. トラック事業の物流戦略

(1) 大手企業の動向

① 高付加価値サービス

大手のトラック企業においては、新たな輸送サービスの開発によって潜在的需要を掘り起こし、物流の量的拡大を図っている。また輸送を主体としながら、さらに付帯サービスとして、その周辺分野のサービスを提供する形で、事業拡大を図る事例がみられる。

このような方向は、顧客ニーズに合ったサービスを情報システムの構築とともに商品化し、それを量的に拡大することによって、集積メリットを達成していくものである。その代表的なサービスが宅配便である。宅配便取扱個数は53年度の1,500万個から61年度に

表 4. 宅配便のシェア（昭和61年度） 単位：万個，％

宅配便名	業者名	取扱個数	シェア
① 宅急便	ヤマト運輸	24,065	39.3
② ペリカン便	日本通運	14,793	24.2
③ フットワーク	フットワーク	6,303	10.3
④ カンガール便	西濃運輸	5,120	8.4
⑤ フクソー宅配便	福山通運	3,445	5.6
⑥ 西武宅配便	西武運輸	2,152	3.5
⑦ 名鉄宅配便	名鉄運輸	1,894	3.1
⑧ ふるさと特急便 パンサー宅配便	トナミ運輸	1,003	1.6
⑨ ハート宅配便	岡山県貨物運送	580	1.0
その他31便		1,893	3.0
計		61,248	100.0

資料：運輸省

は6億1,200万個と急成長し、年率30～40%増の勢いで伸び続けている（表4）。

その発展要因は、全国土にわたり、迅速性、確実性、利便性、快適性など一般消費者のニーズに合致したサービスを提供しているからである。このように宅配便は、「いつでも」「どこでも」「だれにでも」手軽に利用できることが特徴である。

また宅配便の対象範囲も拡大しており、余暇の増加に伴い、ゴルフ、スキー用具の輸送などレジャー分野にも進出している。さらに各種サービス産業とタイアップすることによって、高度化、多様化する一般消費者の輸送ニーズに応えていく方向に向かっている。

宅配便市場は、情報システムと物流施設の整備、さらに全国組織網の確立が必須な条件であり、路線大手企業の寡占化傾向を示している。

② 国際宅配便

国際宅配便は、海外向けの小荷物や書類を戸口から戸口まで急送するサービスで、その迅速性、確実性、低廉性から急速に利用度が高まっている。すでに大手企業の日本通運は、国際輸送ネットワークを活用し、国際宅配便を「第2ペリカン便」と銘打って拡大を図っている。そのほか、ヤマト運輸、西濃運輸などの大手路線事業者も海外現地業者と連帯運輸協定等を締結し、国際市場へ進出している。

③ 新商品の開発

新たな市場展開を図っている代表的なものに通信販売・無店舗販売がある。これはカタログや新聞、テレビ、雑誌等を媒体とした情報販売といえるもので、店舗立地条件に左右されず、顧客との直接取引により、流通コストが比較的安く抑えられることなどから、有望な市場になっている。

宅配便の進展に伴い、路線事業の市場開拓は、消費者需要に戦略を転換し、小口貨物に重点を向けているが、事例研究によると、長野県、山形県の手トラック事業者は、宅配便貨物もさることながら、主力貨物の対象は、地域内立地企業を最重点とし、いかなる貨物の重量、個数にでも、また、いつ、いかなる方面にでも対応できるよう、路線便、区域便の運行体制を確立し、荷主企業の信頼を得るよう努力を傾けている。

(2) 区域事業の動向

区域事業を取り巻く環境は、低成長経済の長期化とともに、産業構造の変化により輸送量は伸びなやんでいるものの、荷主企業はトラック輸送指向を高めている。さらに輸送サービスの質的高度化が求められるとともに、トラック事業において中小企業の市場領域を拡大させる要素が発生している。製品の高度技術加工化、高付加価値化に伴い、荷主サイドは輸送の機動性、迅速性、適確性を強く期待するようになった。このことは、輸送サー

流通問題研究

ビス生産の大規模化をとくに必要とせず、むしろ中小企業ゆえに発揮できる機動性、融通性、さらに価格の低廉性が求められるようになったのである。

しかし過小過多の中小企業が大部分を占める区域事業者の輸送形態は、技術的な差異を競う余地が少なく、路線事業者以上に価格競争の度合いが高い。また特定荷主の比重が高いことなどの特色がある。

このような区域事業者の市場戦略としては、各企業が地域に密着した需要市場にあって、企業規模に見合った領域を定め、自己の差別化商品を提供することである。それは、他業者の商品と明確に区別して、特徴づけることが必要である。

しかし、その商品化に当たっても、大企業は独自の開発をすすめられるものの、従業員数や資本力において零細経営を余儀なくされる中小区域事業者にとって、その活性化を図るためには、中小企業性を克服し、経営基盤を強めることが基本である。そのためには、構造改善事業など近代化政策への取り組みが必要である。

中小企業の多い区域事業者は、輸送需要の伸びの停滞、市場における価格競争の激化、荷主の運賃料金値下げの要請などを直接受けやすい状況下にある。

そのためにも商品の差別化戦略をすすめ、荷主企業のニーズの変化に即応したサービスの特徴を再検討し、再構築を図る必要がある。サービスの特徴としてあげられる方向は、一般に次のとおりである。

① 迅速化

スピード化は荷主企業の納期の短縮、在庫の圧縮化を推進し、「即集配」「時間指定」などのサービス提供である。また宅配便市場は、「翌日配達圏の拡大」がすすみ、その活用によって荷主の在庫施設の集約や、ユーザーへの直送が図られている。

② 利便化

輸送サービスの利便化は、「集配頻度の増加」「営業時間の延長」「休日営業の拡大」などのサービスを提供することである。

(3) 付帯サービス化

荷主に代って輸送のほか、着荷主先で商品の取扱い説明、商品の据え付け・陳列、返品取扱い、代金引換え取扱い、受注等を行う付帯サービスである。これは荷主企業の商取引に付随する仕事を肩代りし、販売拡大を支援するサービスの提供である。

④ 特殊・専門サービス化は、取扱い貨物の特殊性に対応したサービスを提供することである。たとえば冷凍食品、危険品、高級美術品、貴重品、引越荷物などに特化し、品質

保全や輸送用具の特殊化を図るサービスである。

⑤ 情報サービス化

情報化の進展とともに、陸運業の経営近代化のために実施している輸送情報ネットワークシステムを荷主情報システムに連結し、物流管理サービスとして発展したものである。例えば、宅配便の荷物追跡処理サービスがあるが、これはオンライン化した情報システムである。この情報システムは、さらに「物流 VAN サービス」として、荷主代行的な情報サービスを提供している。このほか、荷主企業の在庫管理、経理処理サービスなども行

表 5. 主要荷主に対する物流サービス（複数回答）

項 目		現在実施している 物流サービス	今後できれば実 施したいと思う 物流サービス
輸 送 業 務	(1) 時間指定輸送	75.3%	31.9%
	(2) 緊急輸送	45.1	23.1
	(3) 日祭日輸送	53.8	24.2
	(4) 夜間輸送	40.9	20.0
	(5) 特殊車両輸送	21.1	16.3
	(6) 輸送網の拡充	14.0	28.6
保 管 ・ 流 通 加 工 業 務	(7) 保 管	22.0	24.2
	(8) 在庫管理	17.1	21.9
	(9) 流通加工（切断・裁断など）	2.1	4.5
	(10) 値札貼り	3.4	3.6
	(11) 包装・梱包	12.3	14.5
販 売 関 連 業 務	(12) 納品代行	15.3	12.9
	(13) 代金回収	7.9	5.2
	(14) 受注・セールス活動	8.0	14.0
	(15) 配送商品の据え付け、陳列	9.5	7.6
そ の 他	(16) 物流効率化への助言・提案	16.9	17.0
	(17) 着荷主（荷主の顧客）情報の提供	19.0	17.5
	(18) 情報システムのオンライン化	2.8	14.7
	(19) 積荷の所在確認	14.1	9.7
	(20) 受発注代行・管理	7.6	13.4
	(21) 運賃料金の割引	14.0	4.8

資料：全日本トラック協会「経営戦略化ビジョン報告書」昭和62年2月

われる。

⑥ 総合物流サービス化

総合物流サービスは、荷主企業の物流全般を一括して元請けし、多様な物流サービスを総合的、効率的なシステムにもとづいて提供するものである（表5）。

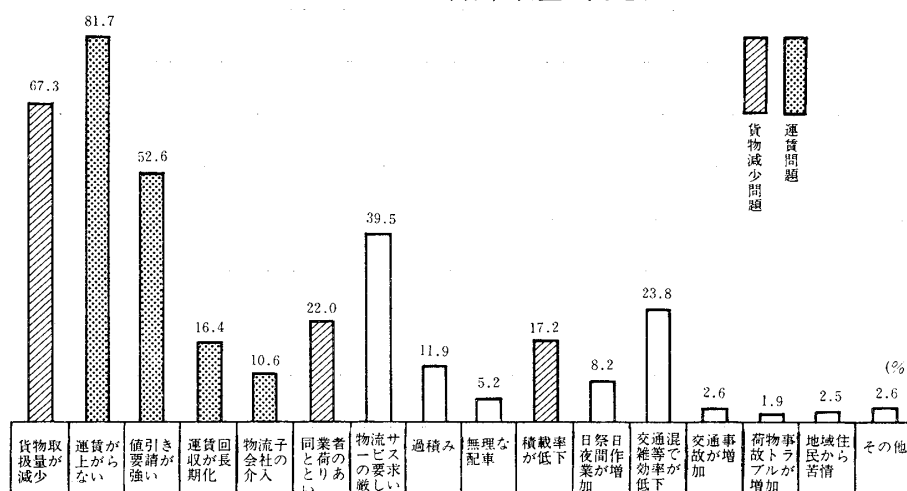
3. トラック事業経営の改善

(1) 経営上の問題点と改善の重点項目

トラック事業は、経営近代化の遅れを指摘される産業の一つである。とくに区域事業は中小企業が大部分を占め、市場競争が激化するなかで、ぜい弱な経営基盤のもとに、不安定な経営を営んでいる。しかし、すべてが「中小企業性」に起因するものではなく、独自の経営改善をすすめ、安定的な経営を維持している事業者も少なからず存在している。

トラック事業経営上の問題点として、大きく指摘されているのは、「運賃が上がらない」「貨物取扱量の減少」「運賃の値引き要請の強まり」の3点である。運賃問題と貨物量の減少問題が切実な問題として取り上げられており、これらに関してさらに、「運賃回収の長期化」「物流子会社の介入による運賃の低下」「同業者との荷のとりあい」「積載率の低下」といった問題も指摘されている。これら以外で比較的指摘が多かったのは、「物流サービスの要求が厳しい」「交通混雑等による輸送効率の低下」といった問題である。そのほか「過積み」「日祭日、夜間作業の増加」「無理な配車」「公害問題による地域住民からの苦情」「荷物事故・トラブルの増加があるが、これらの指摘数は総じて少ない（図1）。

図1. トラック事業経営上の問題点



資料：全日本トラック協会「経営戦略化ビジョンの策定のための基礎調査報告書」

昭和62年2月

「運賃が上がらない」は、事業者の規模や輸送特性に関係なく、最大の問題になっているが、「貨物取扱量の減少」「値引き要請の強まり」「物流サービスの要求が厳しい」などの問題は、規模や輸送特性による差が著しい。零細事業者では、「貨物取扱量の減少」が深刻になっているが、一方で比較的規模の大きな事業者では、「値引き要請の強まり」「物流サービスの要求が厳しい」など物流サービスに関する要求の高度化が経営を圧迫する要因になっている。

経営改善の重要項目を表6からみると、路線・区域とも「荷主の選別と新規開拓」が5割前後の比率を占めている。また「安全管理・事故防止システムの徹底」も比較的高いウェイトを占めている。そのほか目立っている項目として、路線では「新しいサービスや輸送技術の開発」「コスト削減の努力」など、また区域では「従業員教育による意欲の向上」「コスト削減の努力」などである。

このような経営の重点項目のなかには、中小事業者が個別に努力しても企業規模、人材能力、信用力、資金力等の面から、限界のあるものも少なくない。これを解消する方法は、事業者相互の協業化、共同化さらには業界での取り組みである。

新規需要開拓は、とりわけ中小企業にとって難しい対策である。ヒアリング調査においても、事業者は口をそろえて新規需要開拓の困難性を指摘しており、むしろ既存取引荷主企業の安定維持と拡大を重視している。

実質的に中小企業が力を入れているのは、2位以下の「安全管理・事故防止システムの徹底」「コストの削減」「従業員教育による意欲の向上」という経営内部の質的な改善を推進することである

① 安全運行管理の徹底

交通事故を防止することが社会的な課題になっている。交通事故が一度発生すれば、運転者そのものは勿論、企業の社会的責任は重い。事故による損害賠償額の支払いなど企業経営に与える影響や企業のイメージダウンを考えれば、企業防衛的な面から徹底すべき経営の重点施策である。

そのためには人・車両の管理システム、運転者教育の強化、車両の運行・整備・点検等の体系整備と管理の質的向上を必要としている。

② コストの削減

コストの削減策としては、実車率、回転率、積載効率など運用効率の向上による単位当たりコストを最小にすることや、季節や年間を通じ出荷波動がいちじるしい需要変動については、「休車の融通」「傭車」といった供給力調整が適切である。また輸送方式を分析し、カーフェリー方式の採用、ピギーバック方式・コンテナ列車への転換等により運行費用を

表 6. 経営改善の重点項目

業種	順位	項 目	構成比
路線事業	1.	荷主の選別と新規開拓	48.7%
	2.	安全管理・事故防止システムの徹底	33.3
	3.	新しいサービスや輸送技術の開発	30.8
	4.	コスト削減の努力	28.2
	5.	物流システム化（倉庫、荷役等）への取り組み	25.6
	6.	従業員教育による意欲向上	17.9
	//	コンピュータの活用による経営の効率化	17.9
	//	運転者の高齢化対策	17.9
	//	運行効率の改善	17.9
	7.	管理者教育による組織の活性化	15.4
区域事業	1.	荷主の選別と新規開拓	52.0%
	2.	安全管理・事故防止システムの徹底	38.2
	3.	従業員教育による意欲の向上	30.7
	4.	コスト削減の努力	29.6
	5.	運行効率の改善	22.2
	6.	新事業への進出・多角化	18.8
	7.	運転者の高齢化対策	16.8
	8.	帰り荷の確保	15.4
	9.	新しいサービスや輸送技術の開発	14.3
	10.	物流システム（倉庫、荷役等）への取り組み	14.1

注）複数回答。

資料：新潟運輸局，前掲書

節減することである。

しかし、輸送コストの節減と輸送サービスの向上は、トレード・オフの関係にあるということに注意しなければならない。ヒアリング調査において、新潟県の区域事業者は、「波動調整として備車政策をすすめたいが、荷主がこれを最も嫌っており、強行すれば、他業者に転換されるので、社有戦力によらざるを得ない」など苦慮していることを強調していた。

③ 従業員教育

トラック事業の経営において従業員教育の重要性は言うまでもなく、多くの事業者は、その認識に立っている。トラック輸送サービスの品質向上のためには、従業員教育が不可欠である。

従業員教育の実施状況は、路線・区域ともに「必要なつど実施している」が6割前後を占め、「定期的に実施している」という事業者は、路線・区域ともに約3割と少ない。

従業員教育の場は「日常の仕事のなかでの教育」（72%）が中心で、次いで「社内での勉強会」である。「同業者との勉強会」「社外での研修」等を実施している事業者は比較的

表 7. 社員教育の実施状況 (％)

朝礼などの実施	仕事の中で教育	社内で勉強会	同業者との勉強会	手引書	社員表彰	資格制度	社外の研修	その他
42.5	71.8	31.6	10.3	15.0	21.6	7.9	29.7	1.5

→実施機関

(％)

トラック協会	協同組合	荷主企業	商工会議所等	教育訓練専門機関	その他
73.7	19.1	32.8	27.1	18.3	4.6

表 8. 希望する条件整備 (％)

	今後できれば実施したいと思う
(1) 手引書、マニュアル等の作成	31.1
(2) ビデオ等視聴覚教材の作成	26.0
(3) 研修、セミナーなどの開催	38.5
(4) 講師、指導員の確保・養成	13.3
(5) 研修施設の整備	11.8
(6) 講師や外部が実施する研究会、セミナー等についての情報収集	20.8
(7) 資格制度の導入	14.9

注) 複数回答。

資料(表7, 8): 全日本トラック協会「経営戦略化ビジョン報告書」昭和62年2月

少ない。なお、社外への研修、セミナーへ派遣する場合、その派遣先は「トラック協会」(74%)が圧倒的に多い。その他は、「荷主企業」「商工会議所」「協同組合」「教育訓練専門機関」等がある。

今後実施したい施策としては、「研修、セミナーなどの開催」が最も多く、次いで「手引書、マニュアル等の作成」「ビデオ等視聴覚教材の作成」等が比較的多くあげられている。教育の必要性についての認識は、事業規模によりかなりの差があり、比較的規模の大きな事業では、これら3項目について、いずれも4～5割の者が実施意向を示している(表7, 8)

トラック事業者が実施している従業員教育の重点は、路線・区域ともに「安全運行に関する法規と運転技術」が最もウエートが高い。これは運転者としての最低限の基本教育であり、当然欠くことのできないものである。そのほか路線では、「輸送にかかるコストの節約に対する意識と管理方法」と「セールス・ドライバーの養成」に重点が置かれている。一方、区域では「輸送にかかるコストの節約に対する意識と管理方法」「接客態度」とい

表 9. 従業員教育の重点策

業種	順位	項 目	構成比
路線事業	1	安全運行に関する法規と運転技術	89.7
	2	輸送にかかるコストの節約に対する意識と管理方法	30.8
	〃	セールス・ドライバーの養成	30.8
	3	接客態度	23.1
	4	荷扱方法等の基礎的な作業訓練	20.5
	5	グループ指導者の養成	5.1
区域事業	1	安全運行に関する法規と運転技術	81.7
	2	輸送にかかるコストの節約に対する意識と管理方法	35.6
	3	接客態度	29.2
	4	荷扱方法等の基礎的な作業訓練	23.1
	5	セールス・ドライバーの養成	10.0
	6	車両知識	8.1
	7	グループ指導者の養成	4.0
	8	生活の指導	3.8
	9	特殊機械技術	2.7

注) 複数回答

資料: 新潟運輸局, 前掲書

った項目に重点が置かれており、いずれもコスト節約と荷主ニーズへの対応の必要性とを意識した教育内容になっている(表9)。

(2) 経営戦略と構造改善事業

トラック企業は全国に約3万7,000社あるが、その約99%が中小企業規模である。トラック事業は昭和40年に「中小企業近代化促進法」にもとづく指定業種になり、41年から経営規模の適正化、輸送原価の引下げおよび輸送の質的向上を目標にした近代化計画を実施した。

続いて48年7月にトラック事業は構造改善業種に指定され、それまでの個別企業高度化の目標より一歩すすんだ業界ぐるみの「構造改善事業」を推進することになった。しかし、この事業計画は48年秋のオイルショックによって、大幅に後退を余儀なくされた。

50年代に入り産業構造の変化、消費者物流の出現など需要の量から質への転換がすすみ、他方、交通環境の悪化、省エネルギー等の問題がクローズアップされ、構造改善事業も、これらに対処しなければならなくなった。

このため従来の主目標であった企業集約型(ハード面)に、新たに知識集約型(ソフト面)を併せた総合型構造改善事業へ移行することになり、56年度から61年度まで、その近代化計画が実施された。

この重要な柱の一つが情報処理システムの整備である。これは輸送の効率化を図るため

に、地域間輸送における実車率、積載率の向上を目的として、各都道府県トラック協会が各管内に組織化したトラック事業協同組合に端末機を設置し、これと中央情報センター間をオンラインで結び、次の4つのシステム機能を包含するものである。

- ① 返路貨物幹旋システム—地域間における空車・貨物の相互利用
- ② 融通配車システム—地域間遊休車の相互利用
- ③ 管理業務システム—協同組合・組合員の会計・財務処理
- ④ 経営診断システム—各企業の経営分析

62年度以降の構造改善事業計画は、「経営の近代化」および「新商品・新技術の開発」に加え、新たに経営面の革新を主眼とする「経営戦略化」を基本にしている。経営戦略化の4事業は以下のとおりである。

① ソフトな経営方式の適正化に関する事業

経営戦略にもとづいた事業展開をすすめるために、経営計画、経営組織、管理方式等ソフトな経営方式の採用が不可欠であり、そのために必要な研修事業を推進する。

② 共同マーケティング事業

市場の動向に留意し、荷主企業や消費者のニーズに適合した物流サービスを開発し、これを市場に供給していくマーケティング活動が必要である。これらの活動を断片的に行うのではなく、総合的・組織的に行い、そのための共同マーケティング事業の推進を図る。

③ コンピュータリゼーション事業

経営管理の近代化、マーケティング活動の効率化、高頻度輸送やスピード化に対応し、物流情報の処理等を図るため、事務・輸送・保管部門において、積極的にコンピュータを導入し、活用を図る。

④ 人材開発事業

経済状況の変化に適合した企業経営を積極的にリードし得る人材および輸送サービスの品質向上に資する人材を育成する必要上、人材開発計画を策定し、長期的視野にもとづいて推進する。

以上の中小企業を中心とした経営戦略化のための共同事業について、その強力な推進体制を確立することが必要である。そのため推進事務局として、全日本トラック協会、日本貨物運送協同組合連合会が連携体制を確立し、さらに、その推進機関として中央団体に加えて行政、学識経験者および地方代表から構成される中央推進協議会を設置し、実効ある推進を図ることにしている。

(3) 協同組合事業の課題

中小企業の近代化を図る構造改善事業により、協同組合等の集約化が全国的にすすめられている。協同組合の組織化は、中小企業近代化対策の主体を占めている。その組合参加の形態をみると、組合設立の動機、地域事情等により多様である。例えば路線、区域、自動車運送取扱事業、軽車両等運送事業が混合した形態、同一事業者により、組織した形態、大手企業の参加を含めた組合、他の組合そのものを組合員として構成した形態などがある。

また協同組合参加に当たっては、共同施設事業を中心にした形態、あるいは共同化事業を中心にした形態などもみられる。そのため組合への加入動機については、企業によって異なり、その動機によって組合活動が積極的であったり、消極的であったりする。

今回、ヒアリング調査を実施した長野県下のトラック事業協同組合の例では、「行政指導による」とする企業が約59%、「単に勧誘されたから」が2.5%と、消極的な動機が約6割を占め、一方「事業の拡大を図る」が18%、「経営の弱点をカバーするため」が19%と、積極的な動機とみられるものが約4割弱であった。このような消極的動機が過半数を占めたのは、当該県のみではなくて、全国的にも同様な傾向がみられよう。それは、組合員の事業活動が同一地域内市場において同業者間の激しい競争下にあり、共同化・協業化体制になじめないためである。また組合員規模に差があり、大規模事業は「事業拡大」を図るとしているのに対し、中小規模の企業は、「経営補填」動機が強いためでもある。

協同組合による共同事業の実施について、全日本トラック協会の調査資料によると、実施率の高い共同事業は、共同購入事業、共同融資（転貸）事業、高速道路別納制度利用事業、共同輸送事業等である。

このうち共同購入事業が最も実施率が高い。なかでも燃料・オイル購入は、一括購入の拡大によって単価の引下げ効果が大きい。また組合員の利用率、購入依存率が高く、組合経営に対しても好結果がみられる。しかし組合員の立地分布が広域化した場合には、燃料・オイル購入事業への参加をやや散漫にする面も一部にみられる。また組合規模が大きくなるにつれて、利用率、依存率が低くなる傾向を示している。

共同融資事業は、組合員が運転資金や車両等の購入資金を組合が行う転貸事業・斡旋事業であり、その実施率は比較的高い。しかし組合の立場からすれば、その運営にはリスクを伴うことから、最高転貸額を定める必要があるなど難しい事業の一つである。

高速道路別納制度利用事業は、組合と組合員に最も経済的なメリットを与えている事業であり、ほとんどの組合が参加している。とくに、車両規模の大きい組合員の参加率が高いほどメリットのある事業である。

共同輸送事業は、組合員の輸送効率化を推進する効果があるが、實際上、組合の支配車両によって共同輸・配送をしている例は少ない。実施している組合は、組合事務局に適材

を配置し、荷主に対する積極的な受注活動を展開するとともに、組合員間の調整を行っている。代表的な例は、岩手流通輸送センター協同組合の大型量販店に対する共同配送システムや山形・長野県下における協同組合で実施している学校給食輸送などがある。要は組合事務局のリーダーシップの存在が推進力である。

同様に組合の事業活動として重要なものに貨物幹旋、車両供出など輸送調整事業がある。組合員の過半数は区域事業者であり、その営業活動は、地域内における特定荷主に密着した輸送サービスを行っている。そのため需要量が荷主の生産状況に左右されることが多い。

組合へ参加することは、集積のメリットを最大限に活用することであり、従来、個々の力では解決し得なかった分野である遊休車の活用、返路貨物の確保による効率的運用など生産性の向上が図られるわけである。

4. 経営戦略の課題

トラック事業を取り巻く環境は、輸送需要の低調、収益性の低下、人件費をはじめとする輸送コストの高騰など厳しい状況下にある。大手のトラック事業者は、付加価値の高い物流サービスを提供し、発展を図ってゆく方向が明確になってきた。その一つが輸送サービスそのものの付加価値を高める方向で、その例としては、国内的には宅配便、国際的には複合一貫輸送などがあげられる。次に輸送サービスに関連するサービスを付加する方法で、在庫管理、流通加工、集金業務などの周辺サービスを含めた物流サービスのトータル化である。

第3には、輸送を核とした他分野への進出である。たとえば宅配便のネットワークを使って産地直送販売することなど、商社的機能を取り入れる方法である。さらに情報システムの推進は、物流の合理化・効率化のみならず、需要の開拓のためにも不可欠である。これらのサービスを果たすためのシステムづくり、ネットワークの形成が課題になる。多様な物流サービスの提供というトラック事業の業態は広がるが、輸送業務が基本である。

一方、中小規模のトラック事業者は、経営戦略の展開に当たって、大手事業者に比べ不利な面が多い。中小企業は、資金面、経営体質面において市場変化への迅速な対応が難しい。そのために中小企業は、個別では達成し得ない経営能力の向上や需要開発能力の開発を、協同組合を通じ共同化・協業化によって実現しなければならない。

したがって協同組合自体が、その推進母体である。組合の活動は、組合員が個々にすすめる戦略展開を支援する方法と、組合自体の戦略によって共同事業を推進し、組合員の経営改善に寄与する方法とがある。

前者は組合の後方支援型、後者は組合主導型の戦略といえよう。この選択は、個々の組合の実情によるものである。戦略展開の事例研究として、山形トラック運送事業協同組合

流通問題研究

の共同事業推進体制を取り上げてみよう。それは次のとおりである。

① 共同輸送システム開発研究会の設置

荷主側組合と共同輸送方式を研究し、共同受注の受入体制を整備する。

② 輸送管理技術研究会の設置

輸送の管理技術、輸送モラルの向上、経営合理化の研究、トラック団地の PR。

③ 他県同業組合との業務提携の強化

返路貨物確保のため、県外の相手協同組合に定期的に配車する体制をとり、年間を通じ固定荷主として開拓を図る。

④ 共同受注事業の強化

融通車両から組合支配車両のシステムを採用する。

⑤ 需要開発情報の研究

組合員企業間で営業活動に必要な業種別業界の動向、荷主ニーズの変化、経営動向などについて具体的に情報交換を行う。

⑥ 潜在需要調査の実施

消費者意識調査、農林水産業物流調査、官公庁職員異動調査、公設機関単独事業実態調査、国・県・市町村主催事業調査、土木建設事業計画調査、事業所・家庭の財形物保管調査等を継続的に行う。

なお当該組合を取り巻く潜在需要は大きな市場として存在することが把握されており、組合は需要開拓の戦略をすすめる上からも、需要開発推進組織を確立し、とくに企業の活力とバイタリティーをもった営業力の強化を図っている。この組織の中心となる営業部長の業務内容は、①需要開発の企画・立案、②需要開発の情報収集・調査、③荷主企業の現状把握、④運搬管理の現状把握、⑤輸送コスト原価管理指導、⑥受注開拓と契約交渉、⑦荷主企業と組合員企業との輸送トラブル調整、などである。

以上の事例が示しているように、中小企業がトラック事業の大部分を占めているので、活力ある中小企業の成長、発展を図ることが基本になる。その経営基盤を強化するために、協同組合による構造改善事業を推進する必要がある。

物流の変化にトラック事業が的確に対応していけるように、企業活動を活性化しなければならない。中小規模のトラック事業者も構造改善事業によって、荷主のニーズに応える商品開発など新しい分野に挑戦しうる企業体質を備え、創意工夫を十分に発揮することが可能になる。財務の健全化と経営効率の向上は、企業として取り組むべき課題である。また車両や要員などの効率的な活用が必要である。商的センスを兼ね備えたドライバーなどの人材育成も図らなければならない。

サービス経済化の進展とともに物流ニーズは多様化、高度化の方向に向かうなど厳しい環境変化のなかで生き抜くために、中小トラック事業者も機能の拡大、ネットワークの拡

トラック事業経営の課題

張，輸送サービスの効率化など事業体制を再編成していかなければならない。そのためには共同化・協業化による規模のメリットをいかに現実してゆくかが，経営戦略の課題である。